

L'intégration et le développement des fournisseurs comme levier de performance des fonctions achats des entreprises marocaines :**La reconnaissance comme variable médiatrice****ZGHAIDA, A.¹, AACHAACH, H.² et TAQI, A.³**

1. Doctorant, laboratoire gestion économie et développement durable, FSJES de Tétouan, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc, zghaidaabderrahim@yahoo.fr
2. Doctorant, laboratoire de l'Économie et Management des organisations, FSEG, Université Ibn Tofail, Kenitra, h.aach@yahoo.fr
3. Professeur de l'enseignement supérieur, FSJES de Tétouan, laboratoire gestion économie et développement durable, Université Abdelmalek Essaadi, Maroc, Taqiahmed01@gmail.com

Date de soumission : 31/08/2022**Date d'acceptation : 03/10/2022****Résumé :**

La plupart des enquêtes montrent qu'en moyenne 70% du chiffre d'affaires d'une entreprise industrielle sont consacrés aux achats et environ 50% dans l'ensemble des secteurs. La fonction achats a acquis au fil du temps une importance stratégique dans la mesure où elle peut contribuer à la performance grâce aux économies qu'elle peut réaliser. Dans ce sens, les fournisseurs représentent une ressource externe qui interpelle l'intérêt des professionnels d'achat.

Ce document vise à apprécier l'impact éventuel de l'intégration et le développement des fournisseurs sur la performance des fonctions achats des entreprises marocaines, surtout en matière d'économie de coûts qu'elles peuvent réaliser. Ainsi, l'intégration et le développement des fournisseurs pourraient-ils impacter significativement la performance des entreprises en termes d'économie de coûts ?

La reconnaissance de la fonction achats comme partenaire stratégique est considérée comme variable médiatrice. A cet effet, une enquête a été réalisée sur 74 entreprises marocaines pendant l'été 2021.

Les résultats analysés par les deux logiciels SPSS et SmartPLS dans le cadre d'une approche PLS montrent que 'l'intégration et le développement des fournisseurs' est une variable indépendante qui peut impacter positivement la capacité des entreprises à réaliser des économies de coûts importantes. Cette relation est partiellement médiatisée par le degré de perception et de reconnaissance de la fonction achats par la direction générale. Par conséquent, nous suggérons

aux responsables des entreprises de développer des stratégies ouvertes avec leurs fournisseurs tout en reconsidérant le rôle et la position de la fonction achats comme partenaire stratégique capable de créer de la valeur.

Mots-clés : Développement et intégration des fournisseurs, économie de coûts, pratiques d'achats stratégiques, reconnaissance de la fonction achats.

The integration and development of suppliers as a performance lever for the purchasing functions of Moroccan companies: The recognition as a mediating variable

Abstract:

Most surveys show that on average 70% of an industrial company's turnover is spent on purchasing and around 50% across all sectors. The purchasing function has acquired strategic importance over time in that it can contribute to performance through the savings it can make. In this sense, suppliers represent an external resource that is of interest to purchasing professionals.

This paper aims to assess the possible impact of the integration and development of suppliers on the performance of the purchasing functions of Moroccan companies, especially in terms of the cost savings they can achieve. Thus, could the integration and development of suppliers have a significant impact on the performance of companies in terms of cost savings?

The recognition of the purchasing function as a strategic partner is considered a mediating variable. To this end, a survey was conducted on 74 Moroccan companies during the summer of 2021.

The results analysed by both SPSS and SmartPLS software in a PLS approach show that 'supplier integration and development' is an independent variable that can positively impact the ability of companies to achieve significant cost savings. This relationship is partly mediated by the degree of perception and recognition of the purchasing function by top management. Therefore, we suggest that company managers develop open strategies with their suppliers while reconsidering the role and position of the purchasing function as a strategic partner capable of creating value.

Keyword: Supplier development and integration, Cost savings, Strategic purchasing practices, Recognition of the purchasing function.

Introduction :

Le contexte actuel dans lequel évolue les entreprises est marqué par une très forte concurrence sur un marché de plus en plus mondialisé et turbulent. Les pressions sur les marges exigent aux managers des entreprises de chercher d'autres gisements pour conserver et/ou développer des avantages compétitifs comme l'innovation de produits, le délai de mise sur le marché et les économies de coûts. Cette logique nécessite de reconsidérer le rôle des fournisseurs qui sont désormais considérés comme des collaborateurs avec la fonction achats puisque la part importante du potentiel d'innovation se trouve chez les fournisseurs (Bruehl, 2008).

L'intégration et le développement des fournisseurs est considérée par Luzzini & Ronchi (2016) comme une pratique stratégique développée par des fonctions achats matures bénéficiant d'un statut important au sein de l'organisation. Cette pratique devrait contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises en termes d'innovation et d'économie de coûts et donc à la performance des entreprises.

Cependant, l'importance de la fonction achats est conditionnée par la mise en œuvre des pratiques d'achats spécifiques par des acheteurs compétents pourvus d'une autorité officielle (formalisation), reconnus et soutenus par la direction générale et les autres fonctions. Ces éléments déterminent le statut de la fonction achats au sein de l'organisation. Si ce statut est élevé et donc la fonction achats est traitée par la direction générale et les autres fonctions comme un partenaire égal au même pied d'égalité que les autres fonctions, les acheteurs développeraient des pratiques d'achats plus stratégiques qui impacteraient positivement la performance de l'entreprise, en termes d'innovation, d'efficacité, de flexibilité et surtout d'économie de coûts. De même, une fonction achats qui jouit d'un statut important dans la structure impacterait son professionnalisme et donc sa maturité. Cette dernière aurait un impact positif sur le développement des pratiques plus stratégiques et par conséquent une amélioration de la performance des entreprises, au moins en réalisant des économies de coûts significatifs. La littérature existante répond à ces questions mais dans des contextes différents et en adoptant des méthodes différentes.

Par ailleurs, le contexte marocain est caractérisé par une quasi-absence des recherches scientifiques dans la discipline des achats et approvisionnements de manière générale et sur le statut de la fonction achats en particulier. Pour l'ensemble de ces considérations, notre article s'intéresse à l'étude de l'impact de l'intégration et le développement des fournisseurs (comme ressource externe) sur la performance des entreprises marocaines en termes d'économie de coûts. Cette relation est supposée médiatisée par le degré de perception et de reconnaissance de cette fonction comme partenaire égal aux autres fonctions importantes.

Ainsi, la problématique suivante est formulée :

Dans quelle mesure l'intégration est le développement des fournisseurs peut-elle être considérée comme variable indépendante qui peut contribuer à la performance des entreprises en termes d'économie de coûts et dans le contexte d'une fonction achats reconnue ?

Dans un souci de respect du protocole de la recherche scientifique, nous avons opté pour la démarche scientifique classique dans une perspective post-positiviste fondée sur une approche hypothético-déductive. Les données empiriques ont été analysées à l'aide du logiciel SmartPLS dans le cadre d'une démarche PLS. En effet, pour mieux élucider notre problématique, nous commençons par une revue théorique des trois concepts de notre modèle (intégration et développement des fournisseurs, performance en termes d'économie de coûts et reconnaissance des achats), puis, dans la deuxième étape, nous expliciterons la démarche de l'étude, puis, dans la troisième étape, nous spécifions le modèle et les hypothèses de la recherche pour aboutir, enfin, à la présentation et la discussion des résultats.

1. La théorie basée sur les ressources comme fondement théorique à l'intégration et le développement des fournisseurs

La littérature soutient que la théorie basée sur les ressources ou resource-based view (RBV) revient au chercheur Barney qui a publié en 1991 un article sous le titre « *Firme Resources and Sustained Competitive Advantage* ». L'approche de RBV confirme que les entreprises doivent chercher et exploiter les ressources stratégiques susceptibles de fournir des avantages concurrentiels. De ce fait, cette ressource (les fournisseurs) permettrait à l'entreprise de mettre en place un ensemble de bonnes pratiques d'achats améliorant ainsi la maturité de la fonction.

Cette approche d'achat repose sur la gestion des ressources et des fournisseurs externes (Úbeda & Alsua, 2014) impliquant une meilleure connaissance des marchés, une meilleure connaissance des produits et de meilleures compétences en communication ; (Azadegan, 2011). En effet, dans les années 1980 et 1990, les chercheurs décrivent une fonction achats mature comme celle qui est capable de sélectionner les bons fournisseurs, de faciliter d'intégration verticale, de permettre l'excellence des délais de livraison, de réaliser des objectifs de coûts et de la qualité (Bohte, 1989; Ellram & Carr, 1994 ; Dyer, 2000 ; Ellram, 2002). Au début du 21^{ème} Siècle, la recherche a évolué vers la qualité de la relation avec les fournisseurs, avec une substitution de la collaboration à la concurrence. Ainsi, le développement des relations stratégiques de long terme, l'intégration des fournisseurs en amont des processus de conception, d'innovation, de lancement de nouveaux produits et de réduction des coûts sont devenus les principales préoccupations de la littérature (Monczka et al., 2005 ; Webb et Hughes, 2009 ; Ellram et Stanley, 2008 ; Wynstra, Van Weel et Weggrmann, 2001 ; Petersen, Handfield et Ragatz, 2005 ; Ellram, 2002).

La collaboration avec les fournisseurs est construite sur des perspectives de long terme, où le partage de l'information, l'engagement et la volonté des parties de « *bien* » travailler ensemble sont une des conditions nécessaires à sa réussite (Viale, 2018). Or la collaboration avec les fournisseurs requiert des capacités internes particulières qui faciliteront l'intégration de certaines connaissances des fournisseurs (Lakemond et al., 2001). Ainsi, une intégration interne et coordination entre les services sont nécessaires pour intégrer efficacement les fournisseurs dans une perspective des stratégies d'innovation ouverte (Azadegan & Dooley, 2010). A ce niveau, Van Weele & Rozemeijer (2007) considèrent les fournisseurs comme « une ressources externes » au sens de Barney (1991) qui permettrait aux entreprises « *d'obtenir, des ressources externes, des biens, des services, des connaissances et de l'innovation nécessaires pour créer et conserver les avantages concurrentiels de l'entreprise* », cependant l'instauration d'un ensemble de mécanismes de socialisation et d'évaluation des performances conjointes dans la relation fournisseur-acheteur pour pouvoir dériver des « *rentes relationnelles* » demeure indispensable.

Plusieurs auteurs ont essayé de catégoriser les avantages de l'implication amont des fournisseurs ESI (Early Supplier Involvement) et confirment que la capacité d'innovation et surtout le succès du lancement et de la mise en œuvre des activités de développement de nouveaux produits (NPD) influencent fortement la compétitivité des entreprises sur le marché actuel. Les délais de commercialisation de plus en plus courts et les vastes connaissances technologiques requises pour développer de nouveaux produits amènent les entreprises à s'appuyer de plus en plus sur des efforts de coopération avec leurs fournisseurs pendant le développement de nouveaux produits (Koufteros, Rawski et Rupak 2010 ; Wagner 2010 ; Azadegan 2011 ; Hong, Doll, Revilla et Nahm 2011 ; Thomas, Fugate et Koukova 2011) cités par (Wagner, 2012).

En outre, l'efficacité d'une telle implication est conditionnée par la capacité « *d'absorption* » de l'organisation. A ce niveau, Schiele (2007) constate que les organisations d'achat les plus développées profitent le plus des connaissances internes et externes nouvellement introduites. Ce qui exige aux entreprises un niveau minimum de maturité de leurs fonctions achats, en dessous duquel il n'y a rien à gagner de l'introduction des meilleures pratiques et donc tout investissement dans les méthodes, les outils, etc. que l'entreprise n'est pas encore prête à absorber serait sans effets significatif (Schiele, 2007). Dans le même sens, l'exploitation des connaissances et pratiques émanant des fournisseurs dans des projets d'innovation (surtout dans le lancement de nouveaux produits), dépend de la capacité d'absorption spécifique aux fournisseurs. Cette dernière modère la relation entre l'intégration des fournisseurs dans des projets d'innovation et la performance de ces projets (Wagner, 2012).

2. La reconnaissance de la fonction achats comme variable médiatrice

Peu d'études ont abordé le sujet du statut de la fonction achats en tant qu'une notion ou variable indépendante. En effet, les premiers travaux sur le statut de la fonction achats ont été initiés par Pearson et al. (1996), ces chercheurs confirment que le statut et la reconnaissance des achats sont légèrement inférieurs à ceux d'autres domaines fonctionnels, y compris l'axe à l'information en tant que partenaire égal, comme la recherche et développement, le marketing et l'ingénierie.

Outre que la perception des achats par la direction et les autres fonctions, Carr & Smeltzer (1997) définissent le statut d'achat par rapport à son rôle stratégique. Les chercheurs démontrent l'importance du statut pour la mise en place d'une stratégie des achats, surtout en termes de planification, de la mise en œuvre, de l'évaluation et du contrôle à long terme des activités d'achat.

Dans la mesure où la position des achats dans la structure globale de l'entreprise est un antécédent à sa capacité d'influence, Cousins et al. (2006) confirment que la configuration organisationnelle de la fonction achats, lorsqu'elle est soutenue par la direction, joue un rôle important dans le développement du statut des achats vers une fonction impliquée dans le dialogue stratégique de l'entreprise (González-Benito, 2007). Pour ce faire, la direction doit intervenir pour influencer le choix d'une organisation appropriée et consacrer des moyens en termes de temps, de personnel et de ressources financières à l'amélioration des capacités fonctionnelles (Cousins et al., 2006), car, une fonction valorisée est hautement perçue (Cavinato, 1999).

Luzzini & Ronchi (2016) montrent que le statut élevé des achats, via les pratiques d'achat a un impact positif sur la performance globale des entreprises. A ce niveau, les auteurs suggèrent que la reconnaissance des achats par les cadres supérieurs et les autres unités organisationnelles apparaît comme un puissant antécédent de toutes les pratiques d'achat. A travers le temps, un statut élevé de la fonction achats influe positivement sur la performance des entreprises en matière d'innovation, d'économies de coûts et de réactivité dans la mesure où ce statut favorise la collaboration des fournisseurs, la capacité d'absorption du service des achats (Andrea et al., 2017) et l'attractivité de la clientèle (Andrea et al., 2019). Par conséquent, ce statut élevé favorise le développement de la maturité de la fonction achats et les compétences des acheteurs pour développer des pratiques stratégiques susceptibles de réaliser des économies de coûts importantes.

3. Modèle conceptuel, spécification des variables et hypothèses de la recherche

Notre recherche propose d'étudier le lien entre l'intégration et le développement des fournisseurs (variable indépendante) et la performance des entreprises marocaines en termes d'économie de coûts (variable dépendante). Ce lien sera examiné à travers la reconnaissance de la fonction achats au sein de l'organisation (variable médiatrice).

L'examen des recherches antérieures suggère que la pertinence des achats est motivée par la contribution à la performance globale de l'entreprise et notamment sa capacité à réaliser des économies de coûts qui reste leur principale contribution. Cependant, cette contribution ne peut se concrétiser que si la fonction achats développerait sa relation avec ses fournisseurs dans le cadre de stratégies ouvertes basées sur le partage.

Dans ce sens, les deux premières hypothèses peuvent être formulées comme suit :

- *Hypothèse 1 (H1)* : L'intégration et le développement des fournisseurs est positivement associée à une reconnaissance élevée de la fonction achats.
- *Hypothèse 2 (H2)* : L'intégration et le développement des fournisseurs influe positivement sur la performance des entreprises en termes d'économie de coûts.
- En plus, le lien de causalité entre le développement des fournisseurs et la performance des entreprises est supposée médiatisée par la reconnaissance de la fonction achats par la direction générale. D'où la formulation des hypothèses suivantes:
- *Hypothèse 3 (H3)* : La reconnaissance de la fonction achats est positivement associée à une performance des entreprises en termes d'économie de coûts.
- *Hypothèse 4 (H4)* : La reconnaissance de la fonction achats est une variable médiatrice entre « l'intégration et le développement des fournisseurs » et la « performance des entreprises ».

La considération de ces trois hypothèses nous amène à présenter le modèle conceptuel de notre recherche (Figure 1).

Figure 1: Modèle conceptuel de la recherche



En poursuivant les recommandations de Thietart (2014) et afin de pouvoir mesurer les différentes variables latentes de notre modèle, les items sont spécifiés (Tableau 1). A cet égard, nous nous sommes intéressés aux variables de mesure déjà utilisés dans la littérature pour éviter tout travail de test.

Pour mesurer la variable indépendante « *Intégration et développement des fournisseurs* », nous avons opté pour quatre pratiques (partage des technologies, alignement des exigences, partage des planifications et des prévisions ; Partage des systèmes de gestion des commandes). De même, la mesure de la variable dépendante (Performance en termes d'économie de coûts) a été faite par la spécification de quatre variables manifestes (Eco1, Eco2, Eco3 et Eco4). Enfin, la mesure de la variable modératrice (Reconnaissance de la fonction achats) a été opérée grâce à neuf items (de Re1 à Re9).

Tableau 1: Opérationnalisation des variables latentes

| Variable | Description | Variables d'action (Items) | Références |
|------------------------------|---|---|--|
| Développement et intégration | Quelles sont les pratiques qui favorisent une collaboration ouverte avec les fournisseurs ? | P1 : Partage de technologies ; P2 : L'alignement des exigences ; P3 : Partage de planification, de prévisions ; P4 : Partage des systèmes de gestion des commandes. | Ellram et al. (2002) Hartmann et al. (2012) Narasimhan & Das (2001) |
| | La reconnaissance effective du rôle stratégique du service achats au sein de l'entreprise acheteuse | Re1 : La haute direction soutient les efforts visant à améliorer le service des achats Re2 : Les opinions des acheteurs (fonction achats) sont considérées comme importante par la plupart des cadres supérieurs Re3 : Les achats sont reconnus comme un partenaire égal avec les autres fonctions de la haute direction Re4 : Les achats recommandent et initient des changements dans les produits / services en fonction de l'analyse du marché de l'approvisionnement Re5 : Les achats participent activement à la conception de nouveaux produits / services Re6 : Les achats participent activement à l'amélioration des processus à l'échelle de l'organisation Re7 : Les achats sont inclus dans le processus de planification stratégique de l'entreprise Re8 : La performance des achats est mesurée en fonction de sa contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise Re9 : Les achats sont axés sur des problèmes à plus long terme qui impliquent des risques et de l'incertitude | J. N. Pearson et al. (1996) Carr & Smeltzer (1997) Cousins et al. (2006) Luzzini & Ronchi, (2016) Andrea Stefano Patrucco et al. (2017) Andrea S. Patrucco et al., (2019) |

Tableau 2: Opérationnalisation des variables latentes (suite)

| Variable | Description | Variables d'action (Items) | Références |
|---|--|--|--|
| Performance en termes d'économie de coûts | Le coût en tant qu'objectif fait référence à l'intérêt de l'entreprise à réduire les coûts associés à l'acquisition des intrants, et à améliorer l'efficacité et l'utilisation des ressources consacrées aux achats. | Eco 1 : Réduction des prix unitaires des intrants ; Eco 2 : Réduction du coût total de possession des intrants achetés ; Eco 3 : Réduction des coûts (internes) du processus d'achat (par exemple, achats électroniques) Eco 4 : Réduction de l'utilisation des actifs dans la fonction achat (par exemple, effectif, inventaire) | (González-Benito, 2007) (González-Benito, 2010) (Luzzini et al., 2012) (Van Poucke et al., 2016) (Akin Ateş et al., 2018) (Schütz et al., 2020) |
| | L'économie réalisée est appréciée ici par différence entre coût budgétisé (dans les projets) et le coût réellement dépensé. | | |

Source : Élaboration des auteurs sur la base de la littérature

4. Démarche de collecte et d'analyse des données

Les données de notre étude ont été collectées à travers un questionnaire adressé aux responsables des fonctions achats des entreprises marocaines. Pour ce faire, nous avons opté pour l'administration électronique pour les multiples avantages qu'elle présente en se servant de la plateforme « *google Forms* ». Le réseau social professionnel « *LinkedIn* » nous a été d'une grande utilité dans la collecte des adresses E-mails des professionnels à contacter puisqu'il permet d'identifier l'entreprise et la fonction de la personne, ce qui garantit le respect des critères de l'échantillon.

Tableau 3 : Caractéristiques descriptives de l'échantillon

| Quelle est la branche d'activité de votre entreprise ? | | Quel est le chiffre d'affaires annuel réalisé par votre entreprise ? | |
|---|------|--|-------|
| Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné | 2,7 | Plus de 75 Millions de DH (Grande entreprise) | 68,9 |
| | | Moins de 10 millions de DH (Micro-entreprise) | 13,5 |
| Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution | 2,7 | Entre 10 et 75 Millions de DH (PME) | 17,6 |
| | | Quelle est votre position hiérarchique dans la fonction achats ? | |
| Industries extractives | 4,1 | Employé | 12,2 |
| Industrie manufacturière | 18,9 | Cadre supérieur | 48,6 |
| Hébergement et restauration | 6,8 | Cadre moyen | 31,1 |
| Construction | 12,2 | Autre | 8,1 |
| Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles | 1,4 | Total | 100,0 |
| Autres activités de services | 21,6 | | |
| Arts, spectacles et activités récréatives | 1,4 | | |
| Agriculture, sylviculture et pêche | 5,4 | | |
| | | Quelle est votre ancienneté dans la fonction achats ? | |
| Administration publique | 5,4 | Plus de 10 ans | 56,8 |
| Activités spécialisées, scientifiques et techniques | 5,4 | Moins de 3 ans | 12,2 |
| Activités immobilières | 6,8 | Entre 5 ans et 10 ans | 16,2 |
| Activités financières et d'assurance | 4,1 | Entre 3 ans et 5 ans | 14,9 |
| Activités extra-territoriales | 1,4 | | |

Source : Elaboration des auteurs à partir du logiciel SPSS

En plus des contacts directs, et afin de booster notre questionnaire, nous avons conclu un partenariat fructifié avec l'Association Marocaine de la Communauté Achats (AMCA). Les membres de l'association ont investi des énormes efforts pour contacter et relancer les acheteurs marocains pour renseigner le questionnaire, et ce en utilisant leurs connaissances personnelles, la page Facebook et la page LinkedIn de l'association. Au total nous avons collecté 74 réponses exploitables qui seront analysées. Les données ont été recueillies au cours de l'été 2021. Les entreprises ciblées étaient de différentes branches et de différentes tailles. La majorité des répondants sont des cadres supérieurs disposant d'une ancienneté de plus de 10 ans dans la fonction achats de leurs entreprises (Tableau 2).

Dans le but de tester et de valider notre modèle de recherche et, par la suite, traiter et analyser les données de l'enquête pour avoir des résultats et répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour la démarche PLS des équations structurelles vu son adaptation à notre contexte de recherche.

D'abord, la méthode PLS donne des résultats satisfaisants dès que l'échantillon varie entre 30 et 100 observations alors que la méthode LISREL exige des échantillons de taille importante dépassant les 200 observations. Ensuite, La démarche PLS est une démarche très répandue au sein de la communauté des chercheurs en matière des achats et d'approvisionnement. Enfin, la technique PLS est très adaptée aux modèles réflectifs et n'exige que peu de conditions statistiques pour valider le modèle de recherche.

Pour l'ensemble de ces considérations et en prenant en considération les spécificités de notre modèle (taille de l'échantillon composé de 74 observations, un modèle réflectif...), l'approche PLS paraît mieux adaptée à notre analyse.

Dans le but d'évaluer le modèle de mesure et le modèle structurel, nous avons opté pour le logiciel « *SmartPLS* » version 3.2.8, licence trial user (valable 32 jours) activée est enregistrée pour le compte de l'utilisateur ZGHAIDA ABDERRAHIM (Abderrahimzgghaida09@gmail.com) le 20/08/2021 (Ringle, Wende, 2015). Il s'agit d'un logiciel dédié à la modélisation par équations structurelles par approche PLS. SmartPLS permet, d'abord de modéliser le construit puis de procéder à l'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel.

5. Analyse des résultats du modèle de la recherche

5.1. Spécification du modèle de mesure

L'exécution de l'algorithme SmartPLS nous a permis d'obtenir des résultats satisfaisants puisque toutes les valeurs de Alpha de Cronbach et Rho_A sont supérieures à 0.7. En outre, l'analyse convergente montre que l'ensemble des indicateurs de fiabilité présentent des résultats satisfaisants (Tableau 3).

Tableau 4 : Valeurs des indicateurs de la fiabilité et de la validité convergente

| | Alpha de Cronbach | rho_A | Fiabilité composite | AVE |
|---|-------------------|-------|---------------------|-------|
| Intégration et développement des fournisseurs | 0.781 | 0.810 | 0.858 | 0.604 |
| Performance | 0.875 | 0.880 | 0.910 | 0.669 |
| Reconnaissance de la fonction achats | 0.931 | 0.941 | 0.943 | 0.647 |

D'un autre coté, La contribution factorielle (Factors Loading) des différents items est supérieur à 0.7 (Figure 2) et l'analyse de la table du Critère Fornell & Larcker (Tableau 4) démontre que chaque variable latente de notre modèle de mesure explique mieux la variance de ses propres indicateurs que la variance d'autres variables latentes. De ce fait nous pouvons conclure que notre modèle de mesure répond au deuxième critère de la validité discriminante.

Figure 2: Exécution de l'algorithme « Calculate » sous SmartPLS

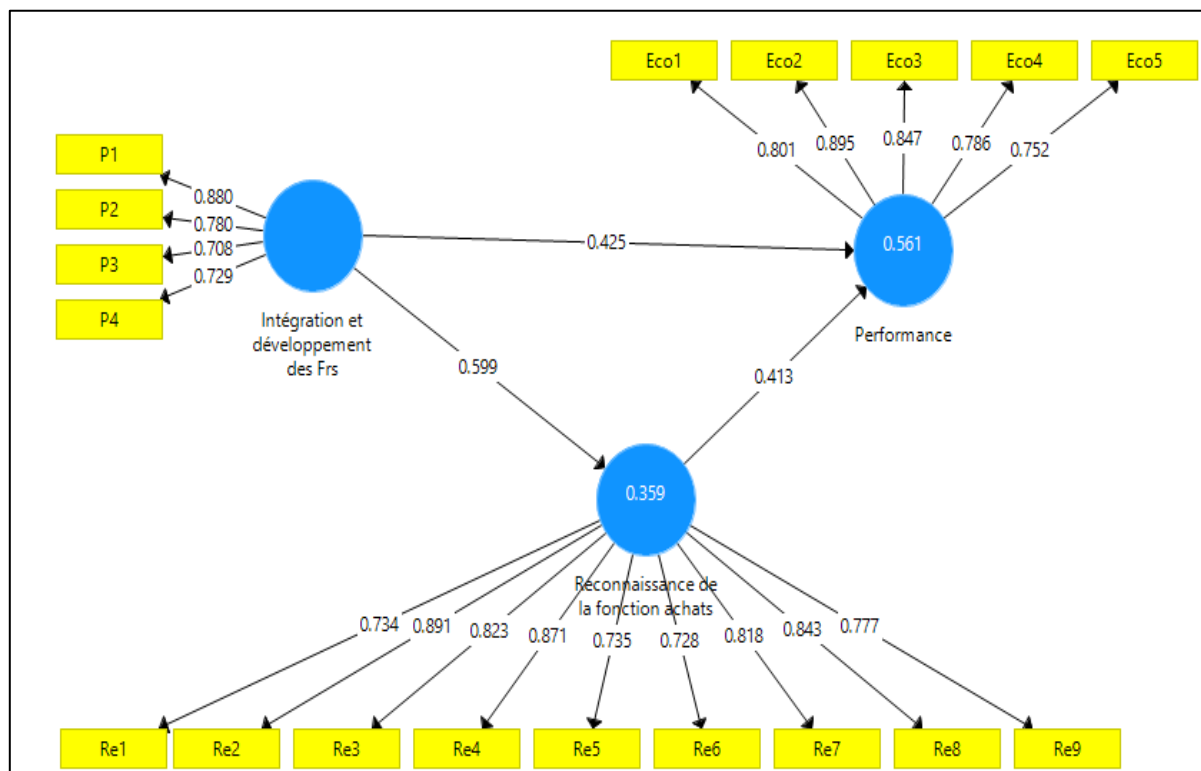


Tableau 5 : Critère Fornell & Larcker

| | Intégration et développement des fournisseurs | Performance | Reconnaissance de la fonction achats |
|---|---|-------------|--------------------------------------|
| Intégration et développement des fournisseurs | 0.777 | | |
| Performance | 0.672 | 0.818 | |
| Reconnaissance de la fonction achats | 0.599 | 0.667 | 0.804 |

5.2. Spécification du modèle structurel et test des hypothèses

L'évaluation du modèle structurel se fait en deux étapes. La première étape consiste à vérifier la qualité et le pouvoir prédictif du modèle. Cette vérification se fait à l'aide de quatre indicateurs (Coefficient de détermination R^2 , Effet de taille f^2 , Pertinence prédictive Q^2 et la qualité de l'ajustement GoF). La deuxième étape de l'évaluation du modèle structurel consiste à tester les hypothèses de recherche à l'aide de l'indicateur P-value.

D'après les résultats obtenus suite à l'analyse du Coefficient de détermination R^2 (Tableau 5) on constate, tout d'abord, que notre modèle ne présente aucune valeur R^2 non significative ou faible. De ce fait, nous pouvons considérer que les variables explicatives de notre modèle présentent un degré de contribution significatif à la prévision de la variable à expliquer. De même, La valeur de Q^2 (Tableau 5) calculée par SmartPLS pour toutes les variables est supérieure à 0 ce qui prouve que notre modèle dispose d'une pertinence prédictive. Dans le même sens, la qualité de l'ajustement GoF (Goodness of Fit of the Model) de notre modèle est de 0,543 largement supérieur à 0.36 par conséquent, notre modèle peut être considéré comme un modèle globalement valide (Wetzels, Odekerken-Schröder, et Oppen, 2009). Enfin, aucun résultat de f^2 (Tableau 6) ne présente une valeur nulle selon les critères de (Chin, 1998) et Cohen (1988).

Tableau 6 : Valeurs du coefficient de détermination R^2 et de pertinence prédictive Q^2

| | R^2 | Q^2 |
|--------------------------------------|-------|-------|
| Performance | 0.561 | 0.357 |
| Reconnaissance de la fonction achats | 0.359 | 0.219 |

Tableau 7 : Valeurs de l'effet de taille f^2

| | Performance | Reconnaissance de la fonction achats |
|--------------------------------------|-------------|--------------------------------------|
| Intégration et développement des Frs | 0.263 | 0.561 |
| Reconnaissance de la fonction achats | 0.249 | |

Pour tester nos hypothèses, nous allons recourir au test de la Valeur-P (P-Value). Pour accepter la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante, la P-value doit être inférieure à 0.05. Le test est effectué sous le logiciel SmartPLS par Bootstrapping (rééchantillonnage) qui permet de recalculer les paramètres du modèle. Les résultats relatifs aux différentes hypothèses formulées sont résumées dans le tableau suivant (Tableau 7).

Tableau 8: Valeurs du test des hypothèses de recherche

| | Échantillon initial (O) | Moyenne de l'échantillon (M) | Écart-type (STDEV) | Valeurs- t | Valeurs-p | Validation de l'hypothèse |
|--|-------------------------|------------------------------|--------------------|------------|-----------|---------------------------|
| H1 : Intégration et développement des Frs → Reconnaissance de la fonction achats | 0.599 | 0.610 | 0.073 | 8.225 | 0.000 | Confirmée |
| H2 : Intégration et développement des Frs → Performance | 0.425 | 0.428 | 0.103 | 4.108 | 0.000 | Confirmée |
| H3 : Reconnaissance de la fonction achats → Performance | 0.413 | 0.409 | 0.102 | 4.046 | 0.000 | Confirmée |

Une analyse supplémentaire a été réalisée pour tester l'effet de médiation de la reconnaissance de la fonction achats entre l'intégration et le développement des fournisseurs (variable indépendante) et la performance des entreprises en termes d'économie de coûts (variable dépendante).

Tableau 9 : Analyse de médiation

| Effet total : Intégration et développement des Frs → Performance | | Effet direct : Intégration et développement des Frs → Performance | | Effet indirect : Intégration et développement des Frs → Reconnaissance de la fonction achats → Performance | | | | |
|--|---------|---|---------|--|-------|---------|---------|-----------------|
| Coefficient | p-Value | Coefficient | p-Value | Coefficient | SD | T-value | p-value | BI (2,5%;97,5%) |
| 0.672 | 0.000 | 0.425 | 0.000 | 0.247 | 0.071 | 3.478 | 0.001 | 0.125 ; 0.405 |

Les résultats du tableau 8 ont révélé que l'effet total de la variable « *Intégration et développement des fournisseurs* » sur la « *Performance des entreprises en termes d'économie de coûts* » est significatif ($\beta = 0.672$, $t = 10.408$, $p = 0.000$). Après l'inclusion de la variable médiatrice « *Reconnaissance de la fonction achats* », l'impact reste significatif ($\beta = 0.425$, $p = 0.000$). L'effet indirect entre les deux premières variables via la reconnaissance a été trouvé également significatif ($\beta = 0.247$, $t = 3.478$, $p = 0.001$). Ces résultats montrent que la relation entre « *intégration et développement des fournisseurs* » et « *la performance en termes d'économie de coûts* » est partiellement médiatisée par « *la reconnaissance de la fonction achats* » ; par conséquent, l'hypothèse 4 (H4) est confirmée.

6. Discussion et interprétation des résultats

Notre première hypothèse de recherche (H1) suppose une relation positive entre l'intégration et le développement des fournisseurs et la reconnaissance de la fonction achats. Les résultats de notre recherche nous ont permis d'accepter cette hypothèse (H1). En effet, la valeur de P-value est de 0.000 est inférieure au seuil de risque d'erreur de 0.5. Ce qui signifie que la relation est significative. En plus, puisque bêta normalisé (Echantillon initial O) est positif (0.599) et la valeur de $t = 8,225$ (bêta/écart type), cela signifie que la relation entre les deux variables est positive.

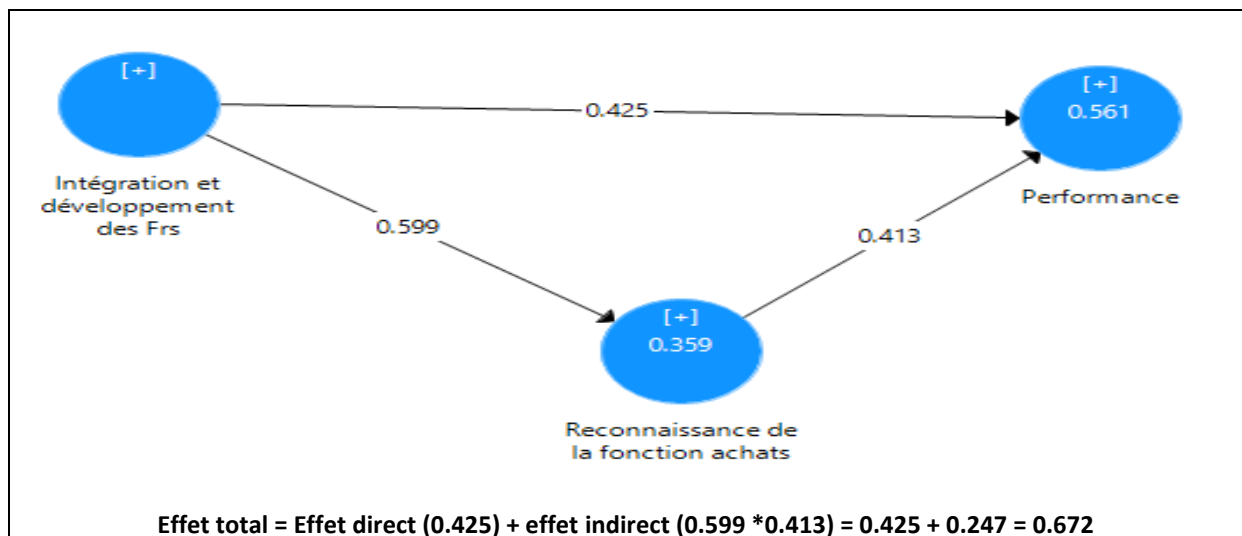
Autrement dit, dans le contexte des entreprises marocaines, si l'intégration et le développement des fournisseurs augmente d'un écart type de 0.078 (7.8%), la reconnaissance de la fonction achats augmente d'un écart type de 0.599 (59.9%). En d'autres termes, la mise en place, par les professionnels d'achats, des stratégies ouvertes avec les fournisseurs basées sur le partage de technologies, l'alignement des exigences, le partage des planifications et des prévisions et le partage des systèmes de gestion des commandes renforce leur position et leur rôle comme partenaires stratégiques vis-à-vis la direction générale.

La deuxième hypothèse (H2), selon laquelle l'intégration et le développement des fournisseurs est positivement associée à une performance en termes d'économie de coûts, est également confirmée et la relation est fortement significative et positive (p -value = 0.000, β normalisé = 0.425, t -value = 4.108). Ces résultats signifient que lorsque l'intégration et le développement des fournisseurs augmente d'un écart type de 0.103 (10.3%), la performance en termes d'économie de coûts augmente de 0.425 (42.5%). Par conséquent, dans le contexte des entreprises marocaines, une stratégie ouverte avec les fournisseurs entraîne des économies de coûts significatives qui peuvent contribuer à l'amélioration de la performance globale de ces entreprises.

En outre, les résultats de notre analyse ont également confirmé la troisième hypothèse (H3) qui suppose que la reconnaissance de la fonction achats impacte positivement la performance des entreprises en termes d'économie de coûts (p -value = 0.000, β normalisé = 0.413, t -value = 4.046), cela signifie que'une augmentation du degré de reconnaissance d'un écart-type de 0.102 (10.2%) entraîne une augmentation des économies réalisées par les acheteurs de 0.413 (41.3%). Ces résultats constituent un argument fort pour les hauts responsables des entreprises qui doivent renforcer le statut de la fonction achats en lui accordant la place qu'elle mérite.

En ce qui concerne l'hypothèse 4 (H4), selon laquelle la reconnaissance de la fonction achats est une variable médiatrice entre « *l'intégration et le développement des fournisseurs* » et « *la performance en termes d'économie de coûts* », les résultats de l'analyse de médiation effectuée sur le logiciel SmartPls l'ont confirmé aussi (Tableau 8 et Figure 3). Cela signifie que la prise en compte du niveau de la reconnaissance de la fonction achats, l'impact total de l'intégration et du développement des fournisseurs sur la performance des entreprises en termes d'économie de coûts augmente.

Figure 3 : Effet de médiation



Les résultats relatifs à l'hypothèse H4 confirment que « *l'intégration et le développement des fournisseurs* » constitue une pratique stratégique qui peut exercer un effet positif sur la performance des entreprises en termes d'économie de coût à travers deux canaux. Le premier canal est direct et correspond à l'hypothèse H2, selon lequel le développement d'une relation durable avec les fournisseurs basée sur le partage et l'alignement sur les objectifs des deux parties pourrait constituer un levier important d'économie de coûts et donc d'amélioration de la performance des entreprises.

Le deuxième canal est indirect puisque l'effet passe à travers le niveau de reconnaissance de la fonction achats au sein de l'organisation. En effet, la relation stratégique avec les fournisseurs permet aux acheteurs de s'intégrer dans le processus stratégique de l'entreprise comme partenaires essentiels dans les principales décisions (conception de nouveaux produits, innovation dans les biens/services ou procédés, optimisation des dépenses etc.) tout en accédant aux informations essentielles de la haute direction et celles produites par les autres fonctions de l'entreprise.

Cette position de la fonction achats renforce la confiance des professionnels d'achats à développer des outils et des leviers d'économie de coûts plus sophistiqués et plus efficaces (Réduction des prix unitaires des intrants, Réduction du coût total de possession des intrants achetés, Réduction des coûts (internes) du processus d'achat, Réduction de l'utilisation des actifs dans la fonction achat).

Conclusions, limites et développements futurs :

Ce document a pour ambition de participer au débat du rôle des achats dans l'amélioration des performances des entreprises. Certains auteurs considèrent la fonction achats comme un service de support qui ne peut en aucun cas contribuer à l'amélioration des performances ; en revanche, d'autres soutiennent l'idée selon laquelle, la fonction achats est stratégique et peut, grâce à sa position d'interface entre les fournisseurs et les clients internes, contribuer à la création de la valeur. Par ailleurs, rares sont les études, dans le contexte marocain, qui se sont intéressées à l'impact des achats et de l'intégration des fournisseurs comme ressource stratégique dans la performance des entreprises, particulièrement en termes des économies des coûts qu'elle peut générer.

Les résultats de notre analyse montrent que l'intégration et le développement des fournisseurs (variable indépendante) impacte positivement la capacité des acheteurs à réaliser des économies de coûts (variable dépendante). Néanmoins, cette relation est partiellement médiatisée par le degré de reconnaissance de la fonction achats au sein de l'organisation (variable médiatrice).

Ces résultats ont des implications claires sur les professionnels d'achats et sur la direction générale. En effet, plus la relation avec les fournisseurs est stratégique dans le cadre de partenariats ouverts, plus les retombées positives sont reconnues et soutenues par la haute direction. Ce statut de la fonction achats ainsi obtenu représente une source de motivation pour les acheteurs. Ces derniers se trouvent ainsi impliqués dans le développement des pratiques d'achats appropriées permettant de réaliser des économies de coûts importantes contribuant ainsi à la performance des entreprises.

Pour terminer, il convient de signaler certaines limites de cette recherche et de proposer quelques suggestions pour les développements futurs. En premier lieu, le choix des indicateurs de mesure de certaines variables peut s'avérer incomplet, même s'ils sont formulés à partir de la littérature. Les chercheurs futurs peuvent élargir le champ en introduisant d'autres indicateurs. A titre d'exemple, la performance peut être mesurée par d'autres indicateurs que l'économie de coût comme la qualité, la flexibilité/réactivité, l'innovation, etc. En deuxième lieu, d'autres recherches peuvent être effectuées dans d'autres pays pour les confronter aux résultats de notre recherche qui a été réalisée dans le contexte des entreprises marocaines. Enfin, le choix d'un échantillon de 74 entreprises pourrait s'avérer insuffisant pour donner des résultats fiables. Nous suggérons aux futurs chercheurs d'élargir l'échantillon et de tester les résultats en utilisant d'autres approches que le PLS (ISREL par exemple).

Références:

- Akin Ateş, M., van Raaij, E. M., & Wynstra, F. (2018). The impact of purchasing strategy-structure (mis)fit on purchasing cost and innovation performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(1), 68–82. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.05.002>
- Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of Operations Management*, 28(6), 488–505. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.02.001>
- Barney, J. (1991). Firm Resources ad Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120).
- Bruel, O. (2008). *Politique d'achat et gestion des approvisionnements* (DUNOD (ed.); 3e édition).
- Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1997). An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3(4), 199–207. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(97\)00014-2](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00014-2)
- Cavinato, J. L. (1999). Fitting purchasing to the five stages of strategic management. In *European Journal of Purchasing and Supply Management* (Vol. 5, Issue 2, pp. 75–83). [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00012-X](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00012-X)
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides G. A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research, JANUARY 1998*.
- Cousins, P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2006). An empirical taxonomy of purchasing functions. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(7), 775–794. <https://doi.org/10.1108/01443570610672239>
- Ellram, L. M., Zsidisin, G. A., Siferd, S. P., & Stanly, M. J. (2002). The Impact of Purchasing and Supply Management Activities on Corporate Success. *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 4–17. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00116.x>
- González-Benito, J. (2007). A theory of purchasing's contribution to business performance. *Journal of Operations Management*, 25(4), 901–917. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.001>
- González-Benito, J. (2010). Supply strategy and business performance". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30(8 pp), 774–797. <https://doi.org/10.1108/01443571011068162>
- Hartmann, E., Kerkfeld, D., & Henke, M. (2012). Top and bottom line relevance of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1), 22–34. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.12.001>
- Lakemond, N., Van Echtelt, F., & Wynstra, F. (2001). A Configuration Typology for Involving Purchasing Specialists. *Journal of Supply Chain Management*, 37(4), 11–20.
- Luzzini, D., Caniato, F., Ronchi, S., & Spina, G. (2012). A transaction costs approach to purchasing portfolio management. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(9), 1015–1042. <https://doi.org/10.1108/01443571211265684>
- Luzzini, D., & Ronchi, S. (2016). Cinderella purchasing transformation: linking purchasing status to

purchasing practices and business performance. *Production Planning and Control*, 27(10), 787–796. <https://doi.org/10.1080/09537287.2015.1137986>

Narasimhan, R., & Das, A. (2001). The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, 19(5), 593–609. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(01\)00055-9](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(01)00055-9)

Patrucco, Andrea S., Luzzini, D., Moretto, A., & Ronchi, S. (2019). Attraction in buyer–supplier relationships: Improving supply network performance through purchasing recognition and proficient collaboration initiatives. *Business Process Management Journal*, 25(2), 347–367. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0137>

Patrucco, Andrea Stefano, Luzzini, D., & Ronchi, S. (2017). Achieving innovation through supplier collaboration: the role of the purchasing interface. *Business Process Management Journal*, 23(6), 1270–1289. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0202>

Pearson, J. N., Ellram, L. M., & Carter, C. R. (1996). Status and Recognition of the Purchasing Function in the Electronics Industry. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(1), 30–36. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.1996.tb00223.x>

Ringle, C. M., Wende, S. et B. (2015). *SmartPLS 3* (No. 3). Boenningstedt : SmartPLS GmbH.

Schiele, H. (2007). Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement-performance link. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(4), 274–293. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.10.002>

Schütz, K., Kässer, M., Blome, C., & Foerstl, K. (2020). How to achieve cost savings and strategic performance in purchasing simultaneously: A knowledge-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2), 100534. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.04.002>

Thietart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*.

Van Poucke, E., Matthyssens, P., & Weeren, A. (2016). Enhancing cost savings through early involvement of purchasing professionals in sourcing projects: Bayesian estimation of a structural equation model. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(4), 299–310. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.06.004>

van Weele, A. ., & Rozemeijer, F. . (2007). Creating Corporate Advantage in Purchasing. In *Proceeding of the 92nd Annual International Supply Management Conference and Educational Exhibit*, May 6– 9 (Issue January 2000).

Viale, L. (2018). *Contribution de la fonction achats dans le processus d'innovation des industries agro-alimentaires* (Issue October). Université Grenoble Alpes.

Wagner, S. M. (2012). Tapping Supplier Innovation. *Journal of Supply Chain Management*, 48(2), 37–52. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03258.x>

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Oppen, C. van. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177–195.